



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta přírodovědně-humanitní  
a pedagogická



# Projekt Fotbalové prázdniny a jeho rozšíření do dalšího regionu

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B7401 – Tělesná výchova a sport

*Studijní obor:* 7401R003 – Rekreatologie

*Autor práce:* **Zdeněk Brož**

*Vedoucí práce:* Mgr. Eva Hložková





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC  
Faculty of Science, Humanities  
and Education



# Expansion of Football holidays to another region

## Bachelor thesis

*Study programme:* B7401 – Physical Education for Education

*Study branch:* 7401R003 – Recreationology

*Author:* **Zdeněk Brož**

*Supervisor:* Mgr. Eva Hložková



Tento list nahradte  
originálem zadání.

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, bez kterých by tato bakalářská práce nevznikla. Na prvním místě děkuji vedoucímu práce paní Mgr. Evě Hložkové za cenné rady, odborné vedení, ochotu, motivaci, připomínky a hlavně trpělivost, které daly mé práci správnou formu a směr. Rád bych poděkoval také Ing. Vojtěchu Brožovi, mému bratrovi a zároveň konzultantovi práce, za velice užitečné rady a zkušenosti z pořádání podobných akcí. v neposlední řadě bych rád poděkoval celé své rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu tvorby bakalářské práce i po celou dobu studia.

**Anotace:**

Cílem bakalářské práce je rozšíření projektu fotbalového kempu pro děti ve věku 7 - 12 let s názvem Fotbalové prázdniny do dalšího regionu, konkrétně do Ústeckého kraje. Teoretická část se v první řadě zabývá historií a pravidly samotného fotbalu. Dále budou charakterizovány činnosti management a marketing, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu v praxi. Závěrem teoretické části je vysvětlení a sestavení SWOT analýzy. v praktické části bude zkoumána vhodnost prostředí, ve kterém bude projekt realizován. Dále bude navrhována ideální organizační struktura, kde budou brány v úvahu jak organizační, tak ekonomické aspekty. Závěrem bude navržen předběžný rozpočet projektu, díky kterému manažer usoudí, zda k realizaci fotbalového kempu dojde či nikoli.

**Klíčová slova:**

fotbal, kemp, prázdniny, sport, SWOT analýza

**Anotation:**

The aim of the thesis is an extension of the project for a football camp for children aged 7-12 years called “Football Holidays” in another region, specifically in the Usti Region. The theoretical section is primarily focused on the history and rules of football itself. There are also characterized by the activity management and marketing which are necessary for successful project implementation in practice. Finally, the theoretical part explains and builds a SWOT analysis. The practical part examines the appropriateness of the middle, where the project is implemented. It is also designed to perfect organizational structure, which is taken into account both organizational and economic aspects. Finally, there is the proposed preliminary budget for the project, thanks to the budget, a project manager decides whether to implement the project or not.

**Key Words:**

football, camp, holiday, sport, SWOT analysis

### **Die Anottation:**

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erweiterung von dem Fußballcamp für Kinder im Alter von 7 bis 12 Jahre mit dem Namen Fußballferien in andere Region, konkret in Region Ústí nad Labem.

Der theoretische Teil beschäftigt sich in der ersten Reihe mit Fußballgeschichte und Fußballregeln. Weiter werden Tätigkeiten wie Management und Marketing, die für die erfolgreiche Realisierung des Projektes in Praxis erforderlich sind, charakterisiert. Am Ende des theoretischen Teils ist Erläuterung und Zusammensetzung von SWOT Analyse.

Im praktischen Teil wird untersucht, ob die Umwelt für Realisierung des Projekts geeignet ist. Weiterhin wird ideale Organisationsstruktur entworfen, in der sowie Organisationsaspekte, als auch ökonomische Aspekte in Frage gestellt werden. Zum Schluss wird das vorläufige Budget entworfen. Aufgrund des Budgets stellt der Projektmanager fest, ob das Projekt realisiert wird oder nicht.

### **Die Schlusswörter:**

der Fußball, der Lager, die Ferien, der Sport, der SWOT-Analyse



# Obsah

<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	<b>1</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>2</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>3</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Cíl práce</b> .....	<b>5</b>
1.1 Dílčí cíle práce .....	5
<b>2. Fotbal</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Projekt</b> .....	<b>9</b>
3.1 Produkt projektu .....	9
3.2 Projektový management .....	10
3.3 Rozpočet projektu .....	10
3.4 Cíl projektu .....	11
3.5 Organizační struktura projektu .....	12
3.6 Rizika projektu .....	14
3.7 Financování projektu .....	14
3.8 Brainstorming .....	15
<b>4. Marketing</b> .....	<b>17</b>
4.1 Segmentace trhu .....	17
4.2 Propagace .....	18
4.3 Sponzoring ve sportu .....	19
4.4 Sponzorský balíček .....	19
<b>5. Ekonomická analýza projektu</b> .....	<b>20</b>
5.1 SWOT analýza .....	20
<b>6. Základní obecné informace o projektu</b> .....	<b>22</b>
6.1 Charakteristika projektu .....	22
6.2 Cílová skupina projektu .....	22
6.3 Prostředí projektu .....	23
6.4 Předběžný program projektu .....	23
6.5 Záštit a administrativní zajištění projektu .....	25

<b>7.</b>	<b>Iniciace a zahájení projektu .....</b>	<b>26</b>
7.1	Předběžná definice předmětu projektu .....	26
7.2	Formulace a stanovení cílů projektu .....	27
7.3	Základní parametry projektu .....	28
<b>8.</b>	<b>Plánovací fáze projektu.....</b>	<b>30</b>
8.1	Příprava projektu z časového hlediska .....	30
8.2	Pověření členů realizačního týmu .....	31
8.3	Organizační struktura projektu.....	33
8.4	Stanovení ceny projektu .....	33
8.5	Rozpočet projektu .....	35
8.6	Sponzorský balíček .....	42
<b>9.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>48</b>

# Seznam použitých zkratek

TUL Technická univerzita v Liberci

FC Football Club

FP Fotbalové prázdniny

FIFA Fédération Internationale de Football Association

IFAB International Football Association Board

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza .....	21
Tabulka 2 - Předpokládaný program dne.....	24
Tabulka 3 - Indikátory projektu - předpokládaná varianta pro I. ročník .....	29
Tabulka 4 - Riziková varianta pro I. ročník.....	29
Tabulka 5 - Předpokládaná výše účastnických poplatků v následujících letech .....	34
Tabulka 6 - Náklady projektu - materiál.....	36
Tabulka 7 - Náklady projektu - služby .....	37
Tabulka 8 - Náklady projektu – personální náklady.....	39
Tabulka 9 - Výnosy projektu .....	40
Tabulka 10 - Hospodářský výsledek.....	41
Tabulka 11 - Hospodářský výsledek (riziková varianta).....	41
Tabulka 12 - Partneri projektu a jejich výše plnění při II. ročníku.....	42

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozměry hřiště (Táborský, 2004) .....	8
Obrázek 2 - Základny projektového managementu (vlastní).....	10
Obrázek 3 - Charakteristika manažera projektu (Dolanský aj, 1996) .....	12
Obrázek 4 - Marketingová strategie v etapě zavádění (zdroj vlastní) .....	19
Obrázek 5 - SWOT analýza (Jakubíková, 2013) .....	20
Obrázek 6 - Potřebná doba pro splnění úkolů .....	30
Obrázek 7 - Organizační struktura projektu .....	33

# Úvod

Jako téma bakalářské práce byl zvolen „Projekt Fotbalové prázdniny a jeho rozšíření do dalšího regionu“. Jak je již z názvu patrné, cílem bakalářské práce je rozšíření fungujícího projektu s historií více než osm let do dalšího regionu - Ústeckého kraje. Téma bylo zvoleno díky kladnému vztahu ke sportu a celkově k práci s mládeží. Jednu sezónu jsem působil jako asistent trenéra přípravky v klubu FC Slovan Liberec a.s. s kolegou z Fotbalových prázdnin (dále jen FP) Bc. Martinem Hanouškem, který mi předal spoustu zkušeností v práci s mládeží. Tento rok bude realizován již devátý ročník FP v Zákupech u České Lípy a první ročník v Jílovém u Děčína a právě tímto pilotním ročníkem se bude zabývat tato bakalářská práce. Projekt je cílen na děti ve věku 7 až 12 let, které mají zájem o sport. Jedná se o tzv. „zlatý věk motoriky“. Tento kemp má koncept táborového programu. v programu je zahrnuta spousta aktivit, které mají rozvíjet týmovou spolupráci a týmového ducha. Účastníci FP si odvázejí nezapomenutelné zážitky, památeční talismany a každým rokem se natěšení vracejí zpět.

V bakalářské práci pomocí SWOT analýzy určíme silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Na základě výsledků dojde k výběru lokality pro úspěšnou realizaci, bude sestavena ideální organizační struktura, program a plánovaný rozpočet projektu. Za využití techniky nazvané brainstorming v úzké skupině organizačního týmu, dojde k rozhodnutí, zda se projekt vyplatí realizovat či nikoliv.

# **1. Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je příprava projektu „Fotbalové prázdniny a jeho rozšíření do dalšího regionu“, fotbalového kempu pro děti ve věku 7-12 let.

## **1.1 Dílčí cíle práce**

- 1) Charakteristika dané problematiky
- 2) Vytvoření SWOT analýzy
- 3) Navrhnutí ideální organizační struktury
- 4) Sestavení rozpočtu projektu

## 2. Fotbal

Jedná se o nejpoblárnější kolektivní sport na světě. Tato hra se odehrává převážně na travnaté ploše. Proti sobě hrají dvě jedenáctičlenná družstva, která se ve stanoveném čase snaží vstřelit co nejvíce branek.

- **Historie fotbalu**

Na anglických školách se již na počátku 19. století stal fotbal, lépe řečeno různé formy soutěže dvou družstev v kopání do míče a v jeho chytání a házení, součástí tělesné výchovy. Univerzita v Cambridgi vydala v roce 1848 první psaná pravidla (Cambridge Rules), která se však v původní podobě nedochovala. Ovlivnila ale způsob fotbalových her na dalších univerzitách. v tomto období se vedly spory o možnosti hrát rukama. Zejména školy v Etonu, Harrowu a Charlehouse byly přísně proti hraní rukama, škola v Rugby naproti tomu hraní rukama obhajovala. v roce 1962 rektor uppinghamské univerzity Thring sepsal na základě cambridgských pravidel svou verzi, která ještě dovolovala zpracovávat míč rukou.

- **Základní pravidla**

Při úpravě a výkladu pravidel respektuje FIFA zvláštní mezinárodní výbor International Football Association Board (IFAB), který tvoří zástupci fotbalových asociací Anglie, Skotska, Irska a Walesu (každý má jeden hlas) a zástupci FIFA (v zastoupení ostatních národních asociací disponuje pouze čtyřmi hlasy). IFAB se schází dvakrát ročně (na jaře a na podzim). Případné změny pravidel vstupují v platnost vždy k 1. červenci každého roku.

- **Hřiště a další vybavení**

Hrací plocha musí mít obdélníkový tvar. Délka je pro mezinárodní utkání určena v rozmezí **od 100 do 110 metrů**, šířka **od 64 do 75 metrů**, pro ostatní soutěže je tolerance velikosti hrací plochy výrazně větší, a to 90 až 120 metrů na délku a 45 až 90 metrů na šířku. Delší ohraničující čáry jsou pomezí, kratší brankové. Hřiště je rozděleno na dvě stejné poloviny čarou středovou, uprostřed ní



je středová značka. z tohoto středu je opsán středový kruh o poloměru 9,15 metru. Před každou z branek je brankové území, ohraničené tak, že se ve vzdálenosti 5,5 metru od každé brankové tyče vedou k brankové čáře kolmice dlouhé 5,5 metru a jejich konce se spojí delší čarou (ta je tedy rovnoběžná s čarou brankovou ve vzdálenosti 5,5 metru). Podobně je vymezeno pokutové území. Jeho ohraničující čáry jsou vedeny ve vzdálenosti 16,5 metru od tyčí branky stejně daleko (16,5 metru) do hracího pole. v každém pokutovém území na pomyslné kolmici ke středu brankové čáry vyznačuje ve vzdálenosti 11 metrů pokutová značka. z jejího středu je pak mimo pokutové území veden pokutový oblouk o poloměru 9,15 metru. v každém z rohů hrací plochy je umístěna 1,5 metru vysoká tyč s praporkem a od ní je vyznačeno čtvrtkruhové rohové území (poloměr 1 metr). Všechny čáry jsou nejvýše 12 centimetrů široké. Čáry ohraničující příslušná území jsou jejich součástí, středová čára patří do obou polovin hrací plochy. Kolem hrací plochy by měl být volný prostor nejméně do vzdálenosti 4 metry od brankových a pomezních čar.

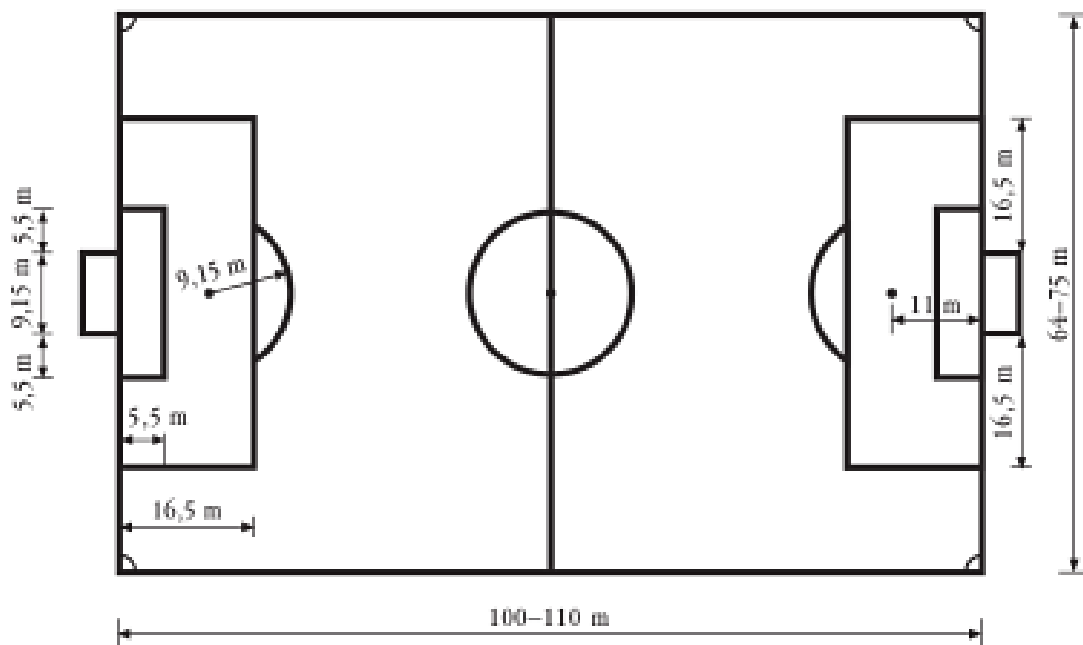
Uprostřed každé brankové čáry je pevně do země zakotvena branka. Branku tvoří dvě svislé brankové tyče, které jsou nahoře spojeny břevnem. Tyče i břevno musí být bílé barvy a musí být zhotoveny stejným způsobem a ze stejného materiálu (nejčastěji kov, dnes už hliník). Rozměry branky jsou 7,32 metru na šířku a 2,44 metru na výšku. Na brance a na zemi za brankou jsou upevněny sítě, které musí být vypnuty tak, aby neomezovaly pohyb brankáře.

Kulatý míč, zhotovený z kůže nebo jiného schváleného materiálu, má obvod 68 až 70 centimetrů. Na začátku utkání se jeho hmotnost musí pohybovat v rozmezí 410 až 450 gramů. Vnitřní tlak má být 0,8 atmosféry. Rozhodčí určuje, zda míč a náhradní míče vyhovují pravidlům. Během utkání může být míč vyměněn.

- **Hráči a další zúčastněné osoby**

Družstvo může mít na hrací ploše nejvýše jedenáct hráčů, z nichž jeden je brankářem. Utkání nesmí být zahájeno, a mělo by být přerušeno, jestliže některé z družstev nemá alespoň sedm hráčů. k soutěžím FIFA smí být nominováno

Rozhodčímu musí být střídání předem oznámeno. (Táborský, 2004)



### Obrázek 1 - Rozměry hřiště (Táborský, 2004)

### 3. Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Definice projektu podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení se mohou v konkrétních formulacích lišit. (Svozilová, 2011)

Slovo projekt pochází z latinského slovesa *proicere*, což znamená hodit něco dopředu. Pochopení významu pojmu projekt je základním předpokladem pro pochopení problematiky projektového řízení. (Bartošová aj., 2012)

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- specifický cíl, který má být realizací splněn,
- pevně stanovené datum začátku a konce uskutečnění,
- definován rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. (Kerzner, 2006)

Norma ISO 10 006 charakterizuje projekt jako: *„Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“*

#### 3.1 Produkt projektu

Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření unikátního produktu (předmětu, služby nebo jejich kombinace), která naplní očekávání zadavatele projektu.

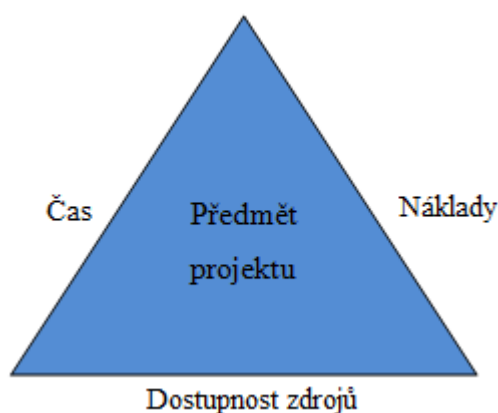
Pro produkt projektu platí jedna z možností nebo též jejich kombinace, jak uvádí Svozilová ve své knize (2011, s. 24):

- *„je kvantifikovatelný a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho součást,*
- *generuje určitou službu, například zlepšení výkonnosti podnikového procesu,*
- *vytváří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní nebo externí procesy, například dokument jako výsledek výzkumného projektu.“*

## 3.2 Projektový management

Projektový management spočívá v souhrnu několika aktivit, jako jsou plánování, organizování, řízení a kontrola zdrojů společnosti. Jedná se o aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu. (Svozilová, 2011)

## 3.3 Rozpočet projektu



**Obrázek 2 - Základny projektového managementu (vlastní)**

Každý projekt má stanoven limit pro čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu všech výrobních faktorů umožňující kontrolu skutečného postupu projektu.

Pro dosažení potřebné přesnosti odhadů budoucích nákladů a celkové efektivnosti kontroly je rozpočet zpracováván dle jednotlivých nákladových druhů s ohledem na realizační složky a jejich časové rozložení. Jednotlivé údaje jsou zpravidla převedeny do finanční podoby.

Rozpočet projektu je součástí plánu projektu a obsahuje řadu ukazatelů, které je nutné při realizaci projektu dodržet. Návrh rozpočtu projektu je souhrn vzájemně navazujících činností, které jsou svěřovány zkušeným manažerům. (Svozilová, 2011)

### 3.4 Cíl projektu

Správná definice cíle před zahájením projektu je jedna z klíčových faktorů úspěchu. Cílem rozumíme slovní popis účelu projektu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. v případě, že definování cíle nebude věnována dostatečně velká pozornost, dříve nebo později některé ze zainteresovaných stran začnou zjišťovat, že to, co je realizováno, je úplně něco jiného, než bylo z počátku zamýšleno a chtěno. Projekt je jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového. (Doležal aj., 2012)

Svozilová ve své knize dodává (2011, s. 83): „*Cíle projektu a jejich jednoznačná definice vytvořená před zahájením prací na projektu jsou předpokladem uzavření kontraktu, který správně a spravedlivě popíše obchodní vztah mezi zákazníkem a dodavatelem. Kontrakt, který potvrzuje závaznosti znění těchto cílů, potom vytváří podmínky pro dobrou úroveň projektové komunikace v průběhu projektu a rovněž jeho úspěšného uzavření. To však neznamená, že se cíle projektu během jeho trvání nemohou za žádných okolností změnit. Každá taková změna přináší do projektu řadu nových komplikací. Pokud je však odůvodněná a správně řízená, nemusí být nepřekonatelným problémem.*“

Vytvořením vhodných podmínek pro realizaci projektu ve fázi formulace jeho cílů lze příznivě ovlivnit použitím techniky SMART:

S	<i>Specific</i>	Cíle mají být <b>specifické</b> a konkrétní,
M	<i>Measurable</i>	Mají být opatřeny <b>měřitelnými</b> parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo,
A	<i>Assignable</i>	Cíle mají být <b>přidělitelné</b> jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí,
R	<i>Realistic</i>	Cíle mají být <b>dosažitelné</b> s použitím disponibilních zdrojů a realistické
T	<i>Time-bound</i>	a <b>časové ohraničené</b> . (Svozilová, 2011)

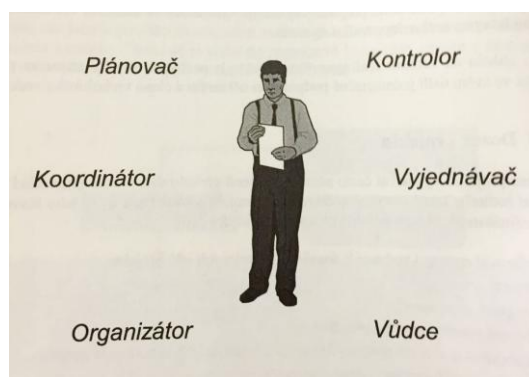
### 3.5 Organizační struktura projektu

Projektový management, stejně jako jiné druhy řízení, je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízené. Profesor Kerzner člení základní a nedílné principy řídicích vlivů na:

- **pověření** (angl. *Authority*) - moc, kterou je jednatel pověřen pro uskutečňování určitých rozhodnutí, která jsou respektována ostatními,
- **odpovědnost** (angl. *Responsibility*) - morální povinnost přijatá jednatelcem spočívající v úplném a efektivním splnění úkolu,
- **závaznost** (angl. *Accountability*) - schopnost plnění pověřen - situace, kdy jednatel dokáže uspokojujícím způsobem naplnit očekávání. (Svozilová, 2011)

#### Manažer projektu

Klíčovou a také nedílnou osobou projektového managementu je manažer projektu, který řídí a zároveň je zodpovědný za veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizace a předání výstupů projektu zákazníkovi až po administrativní uzavření projektu.



Obrázek 3 - Charakteristika manažera projektu (Dolanský aj, 1996)

Odpovědnosti manažera:

- řízení zdrojů projektu (časový harmonogram, tým podílející se na projektu, finanční prostředky, hmotné prostředky - materiál);

- plánování a kontrola (efektivní výkon subjektů účastnících se na projektu;
- koordinace a sjednocení týmu, snížení rizik při problémových situacích;
- řízení ostatních subjektů a procesů (schopnost spolupráce s okolím, vztahy mezi projektem a okolím, zákazníkem). (Svozilová, 2011)

### **Asistent manažera projektu**

Pokud to situace nezbytně vyžaduje, v organizační struktuře projektu může být vytvořena pozice asistenta manažera projektu. Ve výjimečných situacích může být takových pozic i více. Asistent manažera vykonává s pověřením do určité míry práci manažera pod jeho přímým vedením nebo s omezenou samostatností. Lze očekávat, že tento člen má za úkol:

- plánování jednotlivých aktivit s ohledem na harmonogram a obsazení projektu;
- koordinaci úkolů mezi členy projektového týmu;
- analyzování stavu;
- jednotlivých aktivit a podávání hlášení manažera projektu.

Za správnost a kvalitu práce asistenta manažera projektu odpovídá manažer projektu. (Svozilová, 2011)

### **Projektový tým**

Projektový tým je hlavním a zároveň nepostradatelným výkonným článkem projektu. Jedním z prvních úkolů plánovací fáze projektu je ustanovení organizační struktury projektu a nastavení jejich odpovědnosti a povinností. Jedná se o skupinu osob, která se podílí na realizaci projektu. Práce projektového týmu může být vyžadována při přípravě projektu, tak i při průběhu samotné akce. Projektovému týmu jsou přiděleny úkoly, čas, oprávnění a odpovědnost manažerem projektu. (Svozilová, 2011)

### 3.6 Rizika projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika. Riziko je nutno včas rozpoznat, snížit na minimum a se zbývajícím rizikem se vypořádat. Vložením časových rezerv k jednotlivým úkonům dokážeme minimalizovat nebo dokonce eliminovat rizika, ke kterým dochází z důvodu prodlení nebo zpoždění realizace projektových činností. Pokud realizátor vloží do projektu příliš velkou rezervu, zadavatel pravděpodobně takový projekt nepřijme. a tak reálná velikost rezervy na nepředvídané události má za následek rozdělení zbytkového rizika mezi zadavatele a realizátora projektu.

Pokud provedeme více časových a nákladových odhadů pro jednotlivé úkoly, snížíme tím možná rizika na minimum. Poté může manažer projektu a manažeři úkolů rozhodnout, který odhad budou prezentovat při výběrovém řízení. s rizikem jde vždy o „něco za něco“. Čím kratší je navrhovaná doba realizace (nebo nižší cena nabídky), tím větší je riziko překročení času (nebo nákladů). (Rosenau, 2000)

### 3.7 Financování projektu

Jedním z nejdůležitějších úkolů manažera je mít dostatečně finančně zabezpečený projekt. Mezi základní zdroje možných příjmů tohoto projektu (organizace) patří:

- příjmy ze sponzoringu – příjem prostředků na základě např. smlouvy o reklamě;
- příjmy ze státního rozpočtu;
- příjmy z rozpočtu kraje;
- příjmy z rozpočtu obce;
- vlastní příjmy - vybraných členských příspěvků
- příjmy z fondů Evropské unie;
- externí příjmy – např. bankovní úvěr.

#### **Sponzoring**

Na jedné straně stojí sponzor - osoba, která investuje, poskytuje finanční prostředky příjemci - který je díky investici schopen projekt uskutečnit. Jedná se o specifikovanou práci, která vychází z předmětu plnění sponzorské smlouvy. Vždy jde o hodnotu za



protihodnotu a tímto se liší sponzorská smlouva od darovací smlouvy mecenáše, kde nejde o tržní vztah směny, ale o dar.

### **Podněty pro sponzora**

Je velmi důležité, aby se manažer projektu a sponzor přizpůsobili požadavkům protějšší strany a tím tak našli společný cíl, který je důležitý pro realizaci projektu. Vždy jde o protihodnotu za protihodnotu, která uspokojí obě strany.

- Stupňování, popř. stabilizace stupně známosti;
- modernizace jednotlivých produktů;
- kontaktní spojení se zákazníky, obchodníky, partnery;
- vytvoření tzv. goodwill (dobré jméno, renomé);
- využití sportu pro vlastní komunikační cíle;
- motivace spolupracovníků;
- ovlivnění obchodního a sociálního chování;
- relativní cenově dostupné oslovení cílových skupin v nekomerčních situacích. (<http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>)

## **3.8 Brainstorming**

Brainstormingem rozumíme krátké kreativní sezení, během kterého se skupina lidí v jedné místnosti snaží vymyslet co nejvíce nápadů a návrhů, jak zdokonalit konkrétní činnost, projekt apod. Tyto návrhy se sepisují na tabuli, papír nebo flipchart.

## **Pravidla a zásady brainstormingu**

- Příjemná atmosféra - je důležité, aby se každý ve skupině cítil uvolněně a nebál se prezentovat své nápady;
- soustředíme se na kvantitu - důležité také je, abychom přemýšleli nahlas, což znamená prezentace jakéhokoli nápadu;
- žádná kritika - neexistují žádná omezení, nebrzdíme toky myšlenek a námětů;
- jakékoli nápady jsou vítány - uvolnění fantazie, uvažujeme mimo rámec zvyklostí, tvoříme náměty bez ohledů na reálnost, logiku a reálnost;
- kombinace a zlepšení již vzniklých nápadů - náměty vznikají kooperací celého týmu;
- vzájemná inspirace - vzájemné povzbuzení a stimulace nových myšlenek a nápadů;
- všichni zúčastnění jsou si rovni - všechny nápady mají stejnou hodnotu, ať už jde o nápad manažera či praktikanta. (<https://managementmania.com/cs/brainstorming>)

## 4. Marketing

Kotler, Keller ve své knize uvádí (2013, s. 35): „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb ostatnímu.*“

Jakubíková ve své knize dodává (2013, s. 14): „*Jednoduše můžeme říci, že marketing je umění vidět svět očima zákazníků - neboť zákazník je ten, kdo „nás“ (firmy, organizace atd.) živí.*“

### 4.1 Segmentace trhu

Trh je tvořen množstvím zákazníků s různými přáními, potřebami a preferencemi, a proto je musíme rozdělit do zákaznických skupin, které nazýváme segmenty. Tyto segmenty je nezbytné řídit s určitými specifiky. Důležité je brát v úvahu geografická a demografická hlediska, psychologii zákazníků a další důležité atributy, jimiž se můžeme zákazníkovi co nejvíce přiblížit a tím tak uspokojit jeho potřeby. (Dobřícký, 2003)

Aby byly tržní segmenty použitelné, musí být podle následujících pěti kritérií:

- měřitelné - velikost, kupní sílu a charakteristiky segmentu lze měřit;
- dostatečně velké - segmenty musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat;
- přístupné - musí být účinně dosažitelné a obsluhovatelné;
- rozlišitelné - segmenty musí být rozlišitelné a musí reagovat rozdílně na různé prvky a programy marketingového mixu;
- zvladatelné - k upoutání a obsluhování segmentů lze vytvořit účinné programy. (Kotler, Keller, 2013)

Trh je tvořen zákazníky, kteří mají odlišné potřeby, zájmy, příjmy, bydliště a jiné atributy. z optimálního marketingového hlediska by bylo ideální vytvořit specifický marketingový mix pro každého zákazníka. v praxi je tato myšlenka samozřejmě nemožná,

proto dochází k tzv. segmentaci trhu. Segmentace je objevení a utřídění zákazníků, do stejnorodých skupin podle stanovených měřítek (preference, chování, atd.). Skupina zákazníků, která má více či méně shodné požadavky na určitou skupinu výrobků nazýváme segment. Jednotlivé segmenty se od sebe co nejvíce liší. Za výhody segmentace můžeme považovat:

- **Uspokojení potřeb zákazníka** - Výrobek, který byl vyroben podle potřeb zákazníka, má pochopitelně větší naději, že bude prodán a plnohodnotně uspokojí zákazníka.
- **Efektivnější stimulace a distribuce výrobku** - Pokud vyrábíme pro danou skupinu, musí i propagace směřovat do dosahu skupiny, kterou svým produktem chceme uspokojit. Tím můžeme ušetřit i náklady na propagaci a distribuci produktu.
- **Přizpůsobení výrobku zákazníkovi** - Pokud se přizpůsobíme nebo přiblížíme potřebám zákazníka, budeme moci navýšit i cenu produktu díky vyššímu uspokojení kupujícího.
- **Získání konkurenční výhody** - Tím, že nabízíme odlišný produkt na určitém trhu, je svým způsobem jedinečný. Může vzniknout nový trh, na kterém nebude tolik silná konkurence. Je pouze na výrobcí, zdali dokáže hrát úlohu tržního lídra.

Pokud výrobce rozdělí své zákazníky pro své výrobky do segmentů, musí se v souladu se svou marketingovou strategií rozhodnout, na které segmenty zaměří svou pozornost. Tomu se říká tržní zacílení. (Dobřický, 2003)

## 4.2 Propagace

Propagací rozumíme přesvědčivou a cílenou komunikaci, která je prováděna za účelem prodeje produktu potenciálnímu zákazníkovi. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady je nazýváme propagační mix. v případě prodeje sportovního produktu se

využívají všechny čtyři formy propagačního mixu. u výše zmíněných nástrojů je nutné přihlížet i k dalším marketingovým nástrojům jako je například cena a distribuce.

Všechny čtyři formy se využívají při prodeji sportovních produktů. Promyšlenost propagačního mixu záleží opět na specifice sportovního produktu, ale musí i přihlížet k dalším marketingovým nástrojům, jako jsou výše zmíněné nástroje - cena a distribuce. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje sportovní organizace odlišná. (Čáslavová, 2009)

	Vysoká propagace	Nízká propagace
Vysoká cena	Strategie rychlého sbírání	Strategie pomalého sbírání
Nízká cena	Strategie rychlého pronikání	Strategie pomalého pronikání

**Obrázek 4 - Marketingová strategie v etapě zavádění (zdroj vlastní)**

### 4.3 Sponzoring ve sportu

Sponzoringem nebo sponzorským darem ve sportu rozumíme významný příspěvek finančními nebo materiálními zdroji, které nezbytně potřebujeme pro realizaci cílů projektu. o získání finančních prostředků usilují tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, kluby, avšak i jednotlivci pro zajištění jejich rozsáhlé činnosti. Sponzorování prochází dynamickým vývojem ve vztahu ke sportu. (Čáslavová, 2009)

### 4.4 Sponzorský balíček

Sponzorským balíčkem rozumíme služby nabízené sponzorům výměnnou za finanční nebo materiální příspěvek na realizaci projektu. Mohou být různé formy sponzorských balíčků, v různé výši. v našem případě sponzorský balíček nabídneme až ve druhém ročníku kempu a budeme tak usilovat o generálního a hlavního partnera a o co nejvíce dílčích partnerů. (vlastní)

## 5. Ekonomická analýza projektu

Pomocí námi zvolených analýz se pokusíme rozebrat veškeré vnitřní a vnější faktory související s projektem FP. Určíme si silné stránky, kterých se budeme držet a pokusíme se odstranit ty slabé. Dále zanalyzujeme příležitosti a hrozby. Pomocí brainstormingu budou generovány nové nápady, které se dále utřídí, zredukují a následně pak použijí v praxi.

### 5.1 SWOT analýza

Jakubíková ve své knize uvádí (2013, s. 129): „*SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz obrázek níže) sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, který se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)*“\*

<b>Silné stránky</b> skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 5 - SWOT analýza (Jakubíková, 2013)

**Tabulka 1 - SWOT analýza**

<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření cílové skupiny</li> <li>• Spolupráce s ligovými kluby</li> <li>• Uspořádat kemp se stejnou koncepcí v zahraničí</li> <li>• Nové prostředí</li> <li>• Diverzifikace</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Ubývající zájem dětí o sport</li> <li>• Neznalost prostředí</li> <li>• Klesající koupěschopnost obyvatelstva (inflace)</li> <li>• Dopady krize na sponzory</li> </ul>
<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levný pronájem sportovišť</li> <li>• Profesionální přístup</li> <li>• Rozsah sportovišť</li> <li>• Spolupráce s ligovými týmy</li> <li>• Webové stránky</li> <li>• Mladý organizační tým s velkým potenciálem</li> <li>• Nízká cena</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká kapacita ubikace</li> <li>• Vysoké náklady na spravování webových stránek</li> <li>• Pouze pro děti ve věku 7-12 let</li> <li>• Velké věkové rozdíly</li> <li>• Závislost na dotacích</li> </ul>

## **6. Základní obecné informace o projektu**

V následujících kapitolách praktické části definujeme předmět projektu. Využijeme znalostí získaných během studia a načerpaných několikaletou praxí v daném oboru s cílem optimalizace rozpočtové problematiky, zajištění finančních zdrojů pro realizaci projektu a jeho rozšíření do dalšího regionu.

### **6.1 Charakteristika projektu**

Hlavní myšlenkou projektu „Fotbalové prázdniny“ – (FP) je, aby se kemp stal odměnou za celosezónní dobře odvedenou práci mladých fotbalových hráčů ve svém mateřském klubu nebo motivačním prvkem při rozhodování, zda se fotbalu věnovat či nikoli. Měl by být pro malé chlapce pomocnou rukou k fotbalové kariéře a cestou pro jejich první fotbalové krůčky. Je vhodnou příležitostí k rozvoji sportovních a motorických dovedností jeho účastníků. FP jsou také dobré pro relaxaci aktivní formou a regeneraci po náročné sezóně. Vzhledem k termínu konání této akce je to příjemný vstup do letních prázdnin. Jak již sám název projektu napovídá, nejde tu jen o tradiční fotbalový kemp. Jedná se o táborovou formu fotbalového kempu, což dává nám organizátorům ještě větší variabilitu při tvoření a realizaci náročného, ale zajímavého programu. Čeká je zde kromě sportovních aktivit také stezka odvahy a celodenní výlet. Nelze také opomenout důležitost kvalitního zázemí. Účastníci mají k dispozici přírodní a umělou travu, tělocvičnu, hřiště na basketbal a nedaleké koupaliště. v průběhu celého kempu se soutěží o nejlepšího hráče, který si na konci odnese velký památeční pohár. Všichni účastníci dostanou na památku fotbalové vysvědčení.

### **6.2 Cílová skupina projektu**

Projekt je cílen na rodiče mladých fotbalistů ve věku 7 až 12 let, jedná se o tzv. zlatý věk motoriky. Jde o vývojové období, stádium mladšího školního věku, ve kterém se u velké části dětí výchovou a tréninkem poměrně snadno a rychle daří rozvíjet jejich pohybové dovednosti a obratnosti.



## **6.3 Prostředí projektu**

Na základě podrobné analýzy (cena a rozmanitost sportovišť, cena a kvalita ubytování, dostupnost apod.) byl pro realizaci projektu v Ústeckém kraji vybrán sportovní areál Jiskra Modrá (Kamenec 44, Jílové, 405 02, okres Děčín). v rámci projektu budou využita veškerá sportovní zařízení sportovního areálu (dvě fotbalová hřiště, sportovní hala, bazén, sauna, vírivka, atd.). Areál leží ve vyhledávané oblasti Českosaského Švýcarska.

## **6.4 Předběžný program projektu**

Program projektu je sestavován na základě zkušeností s organizací podobných projektů a působením v ligových mládežnických oddílech. v tabulce 1 uvádíme předpokládaný program, který je téměř totožný každý den. Výjimkou je pouze den celodenního výletu, kde nejsou zahrnuty do programu dne žádné tréninkové jednotky. Stravování je řešené formou balíčků, které u snídaně obdrží každý účastník. Po návratu z celodenního výletu na každého bude opět čekat teplá večeře.

**Tabulka 2 - Předpokládaný program dne**

<b>Čas</b>	<b>Činnost</b>	<b>Podrobný popis</b>
7:30	Budíček	Budíček formou pověřeného pokoje pro daný den.
7:45	Rozcvička	Forma fartleku
8:30	Snídaně	Formou švédských stolů
10:00	Dopolední tréninková jednotka	Koordinační cviky, individuální herní dovednosti, průpravné hry.
12:00	Oběd	Jídelníček je sestaven přímo pro sportovce dané věkové kategorie a odpovídá tréninkovým dávkám.
12:30	Polední klid	Regenerace organismu
14:30	Svačina	Ovoce
15:00	Odpolední tréninková jednotka	Zaměřeno více na hru
18:00	Večeře	Jídelníček je sestaven přímo pro sportovce dané věkové kategorie a odpovídá tréninkovým dávkám.
19:00	Večerní program	Večerní program je řešen zábavnou formou s cílem prolomení ledů (tzv. „icebreaking“) a stmelení kolektivu v podobě mini turnajů ve florbalu, stolním tenise nebo vědomostních her apod.
20:30	Druhá večeře	
21:00	Večerní program 2	Večerní program 2 je zaměřen na sledování významných událostí a momentů v historii fotbalu. (neprobíhá každý večer)
22:00	Večerka	

Je důležité, aby bylo vše perfektně naplánováno a zapadalo do sebe. Nesmí dojít k jakémukoli nabourání programu, ať už z důvodu nezbytné regenerace, vyčerpání sportovních prostor či ostatních smluvených služeb. Je třeba, aby tréninková jednotka trvala nejméně šedesát minut a nezbytná denní regenerace ve formě poledního klidu nejméně devadesát minut.

## **6.5 Záštit a administrativní zajištění projektu**

Projekt je zpracováván pro organizaci s názvem Sportovní městečko, z. s., která převezme záštitu nad celou sportovní akcí.

Naším cílem je propagovat fotbal v různých krajích České republiky a spolupracovat s našimi partnery na rozvoji fotbalu a také zajistit smluvenou prezentaci jejich produktů kupujícím. Získané prostředky jsou použity v dalších ročnících na modernizaci sportovních pomůcek a k prolomení následujícího trhu v jiném regionu.

## 7. Iniciace a zahájení projektu

V této kapitole uvádíme obecné informace o projektu, ze kterých budeme vycházet a řídit se jimi ve fázi iniciace a zahájení projektu. v první řadě budeme směřovat k primárním a dalším cílům projektu a zároveň stanovíme parametry projektu, které následně rozvineme tak, aby splňovaly kritéria techniky SMART. Poté provedeme základní zhodnocení projektu z pohledu investičního rozhodování a řízení projektu. Dále specifikujeme tzv. kritéria docílení úspěchu a nastíníme základní strategie projektu.

Dvořák ve své knize uvádí (s. 21, 2008): „*V průběhu iniciační fáze projektu jde o to, abyste oddělili pověstné zrna od plev a prověřili, že realizace projektu má smysl. Během iniciační fáze musíte přesvědčit sebe, projektový tým i všechny ostatní zainteresované strany o smyslu projektového záměru. Na konci tohoto procesu tedy stojí popsání a schválení záměru.*“

### 7.1 Předběžná definice předmětu projektu

Hlavním cílem projektu je úspěšná realizace fotbalového kempu v Ústeckém kraji pro děti ve věku 7 až 12 let. Důležité je, aby se kemp stal odměnou za celosezónní dobře odvedenou práci mladých fotbalových hráčů ve svém mateřském klubu nebo motivačním prvkem při rozhodování, zda se fotbalu věnovat či nikoli.

Dalším, avšak velmi důležitým cílem projektu je získání nezbytných finančních prostředků důležitých pro úspěšnou realizaci projektu v praxi na minimálně kvalitativně stejné úrovni nejlepších fotbalových kempů v republice.

V neposlední řadě se chceme projektem podílet také na prevenci nežádoucích sociálně patologických jevů, výchově zdravého životního stylu, k osvojení si pozitivního sociálního chování a rozvoji osobnosti s koncepcí zaměřenou na dovednosti pomáhající zvyšovat fyzickou zdatnost, schopnost samostatného rozhodování a psychickou odolnost mládeže.

## 7.2 Formulace a stanovení cílů projektu

Vycházíme z předběžné definice předmětu projektu, kde je uveden globální cíl a představeny další cíle projektu, kterých chceme dosáhnout. Pomůckou pro definování cíle nám bude metoda SMART z pododdílu teoretické části 3.4 Cíle a strategie projektu. Cíl by měl podle této techniky splňovat kritéria:

- **S** - konkrétní, jednoduchý

➤ *Co je cílem?*

Úspěšná realizace projektu v Ústeckém kraji

➤ *Proč se to má udělat (kontext)?*

Projekt je určen k rozšíření zájmu mládežnické kategorie o fotbal

➤ *Kdo to má udělat?*

Realizací bude pověřen projektový tým s dlouholetou praxí

➤ *Kde to má proběhnout?*

Pro realizaci akce byl vybrán sportovní areál Kamenec, který má k dispozici dvě fotbalová hřiště, sportovní halu, bazén, saunu a vířivku

- **M** – měřitelný, motivující, smysluplný

➤ *Kolik času a prostředků je potřeba?*

Na splnění projektu od jeho počátku až po úplné ukončení budeme potřebovat 335 dní a na jeho uskutečnění vynaložíme 194 600 Kč.

- **A** – adekvátní, dosažitelný

➤ *Máme šanci získat všechny potřebné informace, máme potřebné dovednosti, máme dostatek času a prostředků?*

Realizaci projektu máme usnadněnou několikaletými zkušenostmi v tomto oboru, a proto si dáme pozor, aby se na uskutečnění projektu začalo pracovat včas tak, aby veškerá jednání proběhla v klidu. Příprava projektu

začne téměř rok před začátkem akce. Veškeré finance se budou získávat během přípravy akce. Bude se jednat o platby od rodičů a dalších finančních prostředků získaných od partnerů a sponzorů.

- **R** – realistický, pokrytý zdroji

- *Je možné řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výstupů?*

Projekt bude pilotní a tudíž počítáme s výskytem možných rizik, která by mohla uskutečnění projektu znemožnit. Počítáme s tzv. hranicí, díky které budeme schopni projekt uskutečnit, abychom nebyli ztrátoví, ale zároveň nebudeme produkovat žádný zisk. Tato riziková hranice je 25 dětí.

- **T** – termínovaný, včasný

- *Do kdy mám dosáhnout splnění cíle a jak dlouho mi bude trvat splnění úkolu? Kdy začnu úkol plnit a kdy zřejmě skončím?*

Práce na projektu zabere celkem 335 dní. Byla zahájena 1. 10. 2015 a bude ukončena 31. 8. 2016. Samotná akce proběhne od 10. 7. - 15. 7. 2016

## 7.3 Základní parametry projektu

V této kapitole uvedeme důležité ukazatele tzv. indikátory, které podrobně rozebereme a budeme s nimi následně pracovat v dalších kapitolách. Jsou to nosné body, ze kterých vychází iniciační fáze, fáze plánování, monitorování průběhu a výsledek realizace projektu.

První ročník projektu v tomto regionu je tzv. pilotní, avšak i tak se budeme snažit naplnit kapacitu ubytovny (40 sportovců, 6 členů organizačního týmu). Na mladé sportovce budou dohlížet dva hlavní vedoucí (trenéři), tři praktikanti (asistenti trenérů) a zdravotník. Hlavním cílem prvního ročníku je dostat projekt do podvědomí rodičů a potenciálních partnerů, kteří by se mohli podílet na financování prostřednictvím sponzorských darů s možností vlastní prezentace v rámci projektu.

Cílem druhého ročníku a všech následujících se budeme snažit projekt uspořádat s minimální propagací, díky které ušetříme spoustu financí. Během celého kempu rodiče

mohou sledovat, co jejich dítě daný den dělalo a to na webových stránkách projektu [www.fotbaloveprazdniny.cz](http://www.fotbaloveprazdniny.cz). Důležitým aspektem pro úspěšnou realizaci nadcházejících ročníků bude také kompletní uzavření projektu.

### **Indikátory projektu – předpokládaná varianta**

Splnění níže uvedených indikátorů pro první ročník v tabulce 7 povede k úplné spokojenosti manažera projektu. Jedná se o pilotní ročník.

**Tabulka 3 - Indikátory projektu - předpokládaná varianta pro I. ročník**

Počet účastníků:	40
Počet vedoucích:	2
Počet praktikantů:	3
Počet zdravotníků:	1

### **Indikátory projektu – riziková varianta**

V případě, že o projekt nebude dostatečný zájem, ať je to z důvodu špatné ekonomické situace, silného konkurenčního prostředí, nedostatečné důvěry, vysoko stanovené ceny projektu nebo špatné propagace, je nutné počítat s tou nejrizikovější variantou.

Zde uvádíme indikátory projektu s již započítaným rizikem. v případě, že počet přihlášených účastníků bude stejný nebo vyšší než níže uvedené indikátory projektu, budeme projekt přesto schopni realizovat.

**Tabulka 4 - Riziková varianta pro I. ročník**

Počet účastníků:	25
Počet vedoucích:	2
Počet praktikantů:	3
Počet zdravotníků:	1

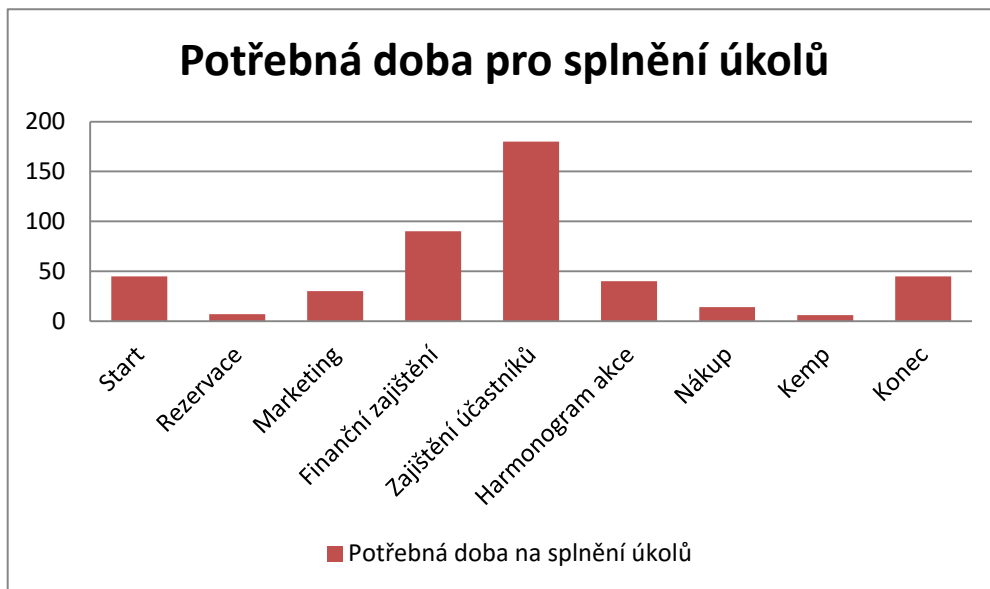
Indikátory jsou stanoveny ve výši, kterou jsme schopni reálně splnit, abychom předešli úplnému odebrání poskytnuté dotace.

## 8. Plánovací fáze projektu

Ke splnění indikátorů uvedených v kapitole 7.3.1 Indikátory projektu - předpokládaná varianta, bude vytvořena organizační struktura, díky které bude známa odpovědnost a pravomoc jednotlivých členů organizačního týmu. Na závěr bakalářské práce bude věnována maximální pozornost pro stanovení ceny projektu a sestavení předběžného rozpočtu, kde budeme samozřejmě počítat i s tou nejrizikovější variantou.

### 8.1 Příprava projektu z časového hlediska

Je nezbytné, aby se vše začalo řešit s dostatečným předstihem. Tento úkol je na manažerovi, který by měl být v tomto směru zkušený natolik, aby odhadl, kolik času bude potřeba na každý úkol. Příprava celého projektu trvá 335 dní, přičemž se jednotlivé úkoly mohou překrývat z důvodu působnosti členů podílejících se na realizaci v různých odvětvích příprav. v grafu na další stránce je zobrazen poměr, jak dlouho budou trvat jednotlivé úkoly. Čísla znázorňují potřebný počet dní, za nichž je nutné úkol ukončit.



Obrázek 6 - Potřebná doba pro splnění úkolů



## 8.2 Pověření členů realizačního týmu

V této kapitole si přiblížíme, jaké pověření mají členové týmu a s tím i související odpovědnost. Každý úkol je nezbytný pro realizaci akce a proto je vhodné nepodcenit žádný z nich. Důležité je také znát schopnosti a spolehlivost členů realizačního týmu. Zdali je vůbec můžeme pověřit těmito úkoly.

Manažer projektu:

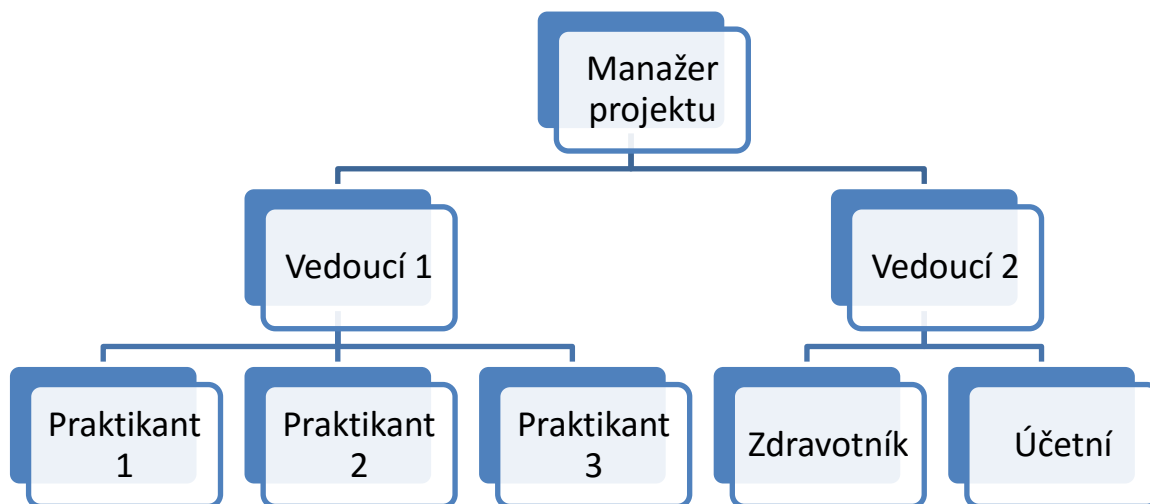
- ✓ definice předmětu projektu;
- ✓ formulace a stanovení cílů;
- ✓ strategie podniku;
- ✓ sestavení projektového týmu;
- ✓ předběžný rozpočet;
- ✓ identifikace a analýza rizik;
- ✓ sponzorský balíček;
- ✓ identifikace potenciálních partnerů;
- ✓ oslovení partnerů;
- ✓ komunikace s partnery;
- ✓ dotace a dotační programy.

- Vedoucí:

- ✓ ubytování;
- ✓ stravování;
- ✓ sportoviště;
- ✓ doprava;

- ✓ webové stránky;
  - ✓ plakáty;
  - ✓ oslovení klubů;
  - ✓ registrace účastníků;
  - ✓ sestavení konečného programu projektu;
  - ✓ komunikace s rodiči;
  - ✓ dokumentace;
  - ✓ komunikace s tiskem.
- Praktikanti:
    - ✓ nákup cen a pohárů;
    - ✓ nákup pamětních předmětů;
    - ✓ obstarání ostatního materiálu.

### 8.3 Organizační struktura projektu



**Obrázek 7 - Organizační struktura projektu**

Projektový tým se skládá z manažera projektu, dvou vedoucích, účetní, tři praktikantů a zdravotníka. Tyto pozice budou obsazeny lidmi na základě výběrového řízení ihned na začátku plánování projektu při podpisu zakladatelské listiny manažerem projektu.

Vedoucí 1 bude mít na starosti praktikanty a jeho úkolem je postarat se o to, aby program kempu probíhal bez jakýchkoli nedostatků. Vedoucí 2 má na starosti finanční zajištění během kempu jako výběr členských příspěvků, či jakékoli platby za služby. Jeho druhým úkolem je zabezpečení kempu ze zdravotnického hlediska.

### 8.4 Stanovení ceny projektu

Cena, resp. výše účastnického poplatku určuje cenu pro zákazníka a její výše je přímo úměrná se ziskovostí projektu. Zákazníkem v našem případě rozumíme účastníky kempu, avšak výše poplatku je cílena na jejich rodiče. Naším úkolem je vyčíslit nejnižší hranici ceny projektu, za kterou budeme schopni projekt realizovat, aniž bychom byli ztrátoví. Jedna z možností, jak snížit cenu je snížit variabilní náklady. Pokud budou

náklady projektu stále vyšší než je účastnický poplatek, budeme nuceni navýšit tuto položku nebo změnit trh.

Cena pro účastníky kempu by měla být přijatelná a odpovídající nabízeným službám. Jako faktory ovlivňující cenu jsou například velikost nákladů, místo konání, kvalita a obsah programu, ubytování, stravování, sportovních prostor, regenerace či jiné aspekty.

Z bezpečnostních opatření je nutno zavést tzv. zálohu platby a její úhrada bude nutná nejdéle do 31. 5. 2016. Toto opatření snižuje riziko krachu projektu při rozhodnutí některého z přihlášených mládežníků, že se nedostaví k absolvování kempu.

Cena byla stanovena metodou: *nákladově orientovaná tvorba ceny*. Jedná se o jednu z nejjednodušších metod stanovení ceny. Jde o souhrn veškerých nákladů vzniklé s realizací projektu. Fixní náklady (náklady na ubytování, stravování) a variabilní náklady (náklady na sportoviště, celodenní výlet, věcné předměty, apod.). k tomu pak procentuálně určíme, jak velkého zisku chceme dosáhnout a připočteme jej k nákladům. Tím získáme cenu, resp. výši účastnického poplatku, kterou nabídneme cílové skupině.

Účastnický poplatek je rozdělen na 2 části. První část, tzv. nevratnou zálohu v hodnotě 1000 Kč je nezbytné zaplatit do 31. 5. 2016. Zájemce tímto poplatkem potvrzuje svou účast na kempu. Druhá část poplatku ve výši 3590 Kč bude splacena při zahájení kempu.

V tabulce 5 stanovíme předběžný vývoj účastnických poplatků jednotlivých ročníků, které budou odpovídat konkurenční nabídce, kvalitě a kvantitě programu, ubytování a stravování, atd. Podvědomí a navyšující zájem o produkt nám poskytne příležitost zvyšovat rok od roku účastnický poplatek a tím tak navyšovat zisk.

**Tabulka 5 - Předpokládaná výše účastnických poplatků v následujících letech**

	2016	2017	2018
<b>Účastnický poplatek</b>	4590 Kč	4690 Kč	4790 Kč

## 8.5 Rozpočet projektu

Rozpočet je jednou z nejdůležitějších fází plánování projektu. Jde o obecný seznam veškerých finančních zdrojů a výdajů a slouží pro koordinaci všech činností, které jsou součástí projektu.

Svozilová ve své knize uvádí (s. 159, 2011): „*Rozpočet projektu je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.*“

Bakalářská práce se zabývá předběžným rozpočtem, díky kterému se rozhodneme, zdali budeme projekt realizovat, či nikoli. Důležité bude oslovit co největší okruh potenciálních partnerů, ať už se jedná o partnery z veřejných či soukromých subjektů. Cenu za služby jako je pronájem sportovišť, ubytování, stravování nelze snížit. Nepatrně se dají snížit pouze náklady na materiál, který je ovšem také nezbytný pro samotnou realizaci projektu. v průběhu realizační fáze může být rozpočet dále aktualizován, předběžný odhad níže rozpracovaného rozpočtu uvádíme s přesností – 5% až + 15%.

V následujících pododdílech si nejdříve představíme plánované náklady, poté plánované výnosy a na závěr plánovaný výsledek hospodaření projektu s předpokládanými indikátory a indikátory, které počítají s rizikovou variantou (nedostatečný zájem o projekt, apod.) vycházející z oddílu 7.2 Základní parametry projektu.

### Náklady projektu

Úroveň přesnosti výpočtu nákladů odpovídá zkušenostem a důkladnému rozebrání jeho sestavovatelů. Postupy pro vytvoření rámcového rozpočtu jsou součástí firemní originality, tzv. know-how, a proto se obvykle nezveřejňují. v tabulce 6 jsou znázorněny předběžné náklady projektu na materiál. Náklady jsou pouze orientační, avšak reálné a jsou uvedeny v peněžních jednotkách zaokrouhlené na celé koruny.

**Tabulka 6 - Náklady projektu - materiál**

Náklady projektu - materiál				
Věcné dary				
	Pamětní triko	45	150 Kč	6 750 Kč
	Poháry	13	200 Kč	2 600 Kč
	Medaile	40	20 Kč	800 Kč
Kancelářské potřeby				
	Náklady na tisk	1	3 000 Kč	3 000 Kč
	Ostatní	1	1 000 Kč	1 000 Kč
Občerstvení				
	Ovoce	1	2 000 Kč	2 000 Kč
	Pitný režim	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Pomůcky				
	Tréninkové pomůcky	1	5 000 Kč	5 000 Kč
				23 150 Kč

Náklady projektu - náklady na materiál jsou rozděleny do čtyř podkategorií.

- Věcné dary
  - ✓ Pamětní triko - Každý účastník FP obdrží pamětní triko s logem kempu jako talisman. Triko by mělo sloužit dále jako propagace projektu pro následující ročníky.
  - ✓ Poháry - První tři bodově nejlépe ohodnocení fotbalisti z celotáborové hry obdrží pohár
  - ✓ Medaile - Každý účastník FP obdrží účastnickou medaili s logem FP
- Kancelářské potřeby
  - ✓ Náklady na tisk - jedná se o veškeré náklady spojené s tiskem, což jsou tonery, papíry, folie, atd.
  - ✓ Ostatní - propisky, fixy, nůžky, lepicí pásky, atd.

- Občerstvení

- ✓ Ovoce - formou dopolední svačiny pro osvěžení organismu a doplnění vitamínů
- ✓ Pitný režim - zásoba v případě nedostatku pitného režimu

- Pomůcky

- ✓ Tréninkové pomůcky – náklady na pořízení tréninkových met, tyčí, žebříku, apod.

Předpokládaná výše nákladů na materiál je 23 150 Kč. Uvádíme s přesností -5% až + 15%. Výše nákladů je za předpokladu úplného naplnění kapacity kempu.

**Tabulka 7 - Náklady projektu - služby**

Náklady projektu – služby				
Sportoviště				
	Pronájem sportovišť	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Ubytování				
	Ubytování účastníci	40	1 500 Kč	60 000 Kč
	Ubytování organizační tým	5	1 500 Kč	7 500 Kč
Stravování				
	Stravování účastníci	40	1 250 Kč	50 000 Kč
	Stravování organizační tým	5	1 250 Kč	6 250 Kč
Vstupné				
	Celodenní výlet	45	100 Kč	4 500 Kč
	Exkurze stadionu			
Cestovné				
	Pronájem autobusu	1	2 000 Kč	2 000 Kč
	Cestovné organizačního týmu	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Ostatní služby				
	Webové stránky	1	3 000 Kč	3 000 Kč
	Propagace	1	2 000 Kč	2 000 Kč
				146 250 Kč

Náklady projektu - Počítáme s cenami v roce 2015, tudíž je možné, že se nějakým způsobem ceny mohou změnit, avšak ne nijak výrazně, aby to ohrozilo náš projekt.

- Sportoviště
  - ✓ Pronájem sportovišť – pronájem sportovišť budeme platit fixně, nikoli dle využití (počtu hodin)
- Ubytování
  - ✓ ubytování účastníků
  - ✓ ubytování organizačního týmu
- Stravování
  - ✓ stravování účastníků
  - ✓ stravování organizačního týmu
- Vstupné
  - ✓ Celodenní výlet - veškeré náklady
- Cestovné
  - ✓ Autobus – zajištění dopravy celodenního výletu
  - Cestovné organizačního týmu - náklady na pohonné hmoty při dopravě na schůzky s potencionálními partnery, manažerem Sportovního areálu Modrá a samotná doprava na kemp
- Ostatní služby
  - ✓ Webové stránky - úprava webových stránek
  - ✓ Propagace - vytvoření plakátů a propagačních letáčků

Náklady na služby předpokládáme ve výši 146 250 Kč a uvádím je s přesností -5% až +15%. Výše nákladů je za předpokladu úplného naplnění kapacity kempu.



**Tabulka 8 - Náklady projektu – personální náklady**

Personální náklady (odměny)			
Manažer	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Vedoucí	2	5 000 Kč	10 000 Kč
Účetní	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Praktikant	3	1 000 Kč	3 000 Kč
Zdravotník	1	1 000 Kč	1 000 Kč
			27 000 Kč

Personální náklady - Jedná se o odměny všech účastníků podílejících se na organizaci akce. Se všemi těmito zaměstnanci bude uzavřena „Dohoda o provedení práce“. Výše personálních nákladů je vyčíslena na 27 000 Kč.

Dohodu o provedení práce upravuje § 75 a ustanovení následujících a souvisejících zákoníku práce. Základní náležitosti dohody o provedení práce od roku 2015:

- Dohodu o provedení práce upravuje § 75 a ustanovení následujících a souvisejících zákoníku práce.
- DPP může být uzavřena s libovolným počtem zaměstnanců.
- Limit DPP je 300 hodin ročně.
- Zdravotní, sociální ani nemocenské pojištění se neplatí do výše 10 000 Kč hrubého u jednoho zaměstnavatele. Takové příjmy mohou být u více zaměstnavatelů.

## **Výnosy projektu**

Výnosy jsou peněžní částky, které byly získány z členských příspěvků nebo ve formě dotací od Ústeckého krajského fotbalového svazu, Ústeckého kraje, nebo od Okresního fotbalového svazu Děčín. v prvním ročníku nebudeme raději počítat se sponzorskými dary od partnerů. Partnery projektu jsou v našem případě většinou nadšení, movitější rodiče vlastníci podniky. s těmito zdroji tedy nebudeme počítat v pilotním ročníku.

**Tabulka 9 - Výnosy projektu**

Zdroje		
Ústecký KFS		20 000 Kč
Ústecký kraj		40 000 Kč
OFS Děčín		10 000 Kč
Členské příspěvky		183 600 Kč
	Celkem	253 600 Kč

Nejdůležitější úkol v celém projektu má samozřejmě manažer, který má za úkol na projekt získat co největší možné množství finančních prostředků na realizaci akce.

Manažer by měl být zkušený v tomto oboru a ve snaze získat dotace a sponzoring vystupovat cílevědomě, sebevědomě a přesvědčivě.

Předběžný odhad výnosů projektu, konkrétně zdrojů z dotací 70 000 Kč a členských příspěvků 183 600 Kč uvádíme s přesností -10% až + 20%. v době tvorby bakalářské práce bohužel nedokážeme přesně určit, jak vysoké dotace budou a jestli budou vůbec nějaké. Tento příklad bereme z dlouhodobé spolupráce z Libereckého kraje. Každý rok je výše dotací odlišná podle rozpočtů jednotlivých subjektů.

Celková výše výnosů je tedy 253 600 Kč.

### **Hospodářský výsledek**

Hospodářský výsledek je důležitou částí projektu. Představuje zisk nebo ztrátu projektu. Při kladné hodnotě hospodářského výsledku jsme ziskoví, a tudíž se vyplatí projekt realizovat. v případě záporného hospodářského výsledku je vhodné upravit variabilní náklady nebo změnit trh.

Předběžný výsledek hospodaření v roce 2016 při splnění předpokládaných indikátorů projektu (pododdíl 7.2.1 Indikátory projektu – předpokládaná varianta) odhadujeme po odečtení nákladů od příjmů ve výši 57 200 Kč s přesností – 10% až + 20%.

**Tabulka 10 - Hospodářský výsledek**

<b>Hospodářský výsledek</b>	
Výnosy celkem	253 600 Kč
Náklady celkem	196 400 Kč
Zisk (+) / Ztráta (-)	<b>+57 200 Kč</b>

Z tabulky výše vidíme, že kemp je v případě naplnění kapacity ziskový a tudíž se ho vyplatí realizovat. v následující kapitole se pokusíme vyčíslit také rizikovou variantu, neboli hraniční bod, při kterém jsme stále schopni projekt realizovat, aniž bychom byli ztrátoví.

**Předpokládaný výsledek hospodaření – riziková varianta**

Jako rizikovou variantu budeme brát v potaz přihlášení pouze 25 účastníků. Podle počtu přihlášených dětí je nutné upravit celý rozpočet. Objednávka nižšího počtu lůžek a porcí. Nutné bylo také snížit náklady na celodenní výlet v podobě vstupného. Dále je třeba objednat méně památečních trik a medailí, které obdrží každý účastník kempu. Také jsme poměrově upravili výši dotací podle počtu účastníků. Počítáme ovšem se stejně velkým realizačním týmem.

V tabulce níže vidíme, že při realizaci projektu v rizikové variantě budeme stále v plusových hodnotách a tudíž kemp proběhne i při počtu 25 zúčastněných.

**Tabulka 11 - Hospodářský výsledek (riziková varianta)**

<b>Hospodářský výsledek (riziková varianta)</b>	
Výnosy	167 250 Kč
Náklady	151 100 Kč
Zisk (+) / Ztráta (-)	<b>+16 150 Kč</b>

## 8.6 Sponzorský balíček

Pokud chceme potenciálního partnera zaujmout, proč zrovna investovat do našeho projektu, budeme muset věnovat spoustu času na tvorbu tzv. sponzorského balíčku, který partnerovi nabídneme. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Získání partnera pro daný projekt záleží především na tom, jak žádající vystupuje, komunikuje a jak působí. Je potřeba si zvolit určitou taktiku, které se budeme držet po celé jednání s majitelem firmy. Důležité je si zjistit jak zájmy firmy, tak i zájmy samotného majitele a držet se blízko nich. Musíme také vědět, o co přesně žádáme, jaké máme cíle, proč jsme si vybrali zrovna tohoto partnera, proč žádáme o sponzorský dar právě teď a jakou protihodnotu mu můžeme nabídnout. Veškeré tyto náležitosti jsou nezbytně nutné, pokud chceme u potenciálního sponzora uspět. Nejen, že tu jde o taktický moment, ale je zřejmé, že projektový manažer o sponzorování pečlivě přemýšlel a je si vědom svých pozitivních stránek a zvláštností, které vyjadřuje právě prostřednictvím navržené ceny uvedené ve sponzorském balíčku. Pro určení hodnoty balíčků nejsou stanovena žádná cenová rozmezí. Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů.

**Tabulka 12 - Partneri projektu a jejich výše plnění při II. ročníku**

Sponzorský balíček	
Generální partner	10 000 Kč
Hlavní partner	5 000 Kč
Partner	2 500 Kč

Tento projekt a jeho rozpočet je čerpán hlavně z členských příspěvků a veřejných zdrojů, kterými mohou být například dotace z Evropské unie, Ústeckého kraje, okresu Děčín, Ústeckého krajského fotbalového svazu nebo okresního svazu Děčín. Zdroji ze soukromé sféry jsou většinou solventní rodiče, kteří chtějí svým příspěvkem podpořit projekt. Níže jsou vidět nabízené typy sponzorských balíčků.

## **Varianta I. – Generální partner**

Sponzorské plnění:

- vlastní prezentace při zahájení a ukončení projektu
- umístění reklamních bannerů na fotbalových hřištích a dalších prostorách, dle dohody;
- umístění loga a odkazu webových stránek partnera na internetových stránkách projektu s uvedením, že se jedná o generálního partnera projektu;
- vložení informačních letáků a dalších materiálů do dárkové tašky určené účastníkům, dle poskytnutého množství;
- umístění loga partnera na dalších propagačních materiálech, vydaných po uzavření sponzorské smlouvy (smlouvy o reklamě) včetně uvedení, že se jedná o generálního partnera;
- prezentace partnera v médiích, jakožto generálního partnera projektu;
- zpracování závěrečné zprávy a předání DVD s fotogalerií a dalšími dokumenty související s projektem.

## **Varianta II. – Hlavní partner**

Sponzorské plnění:

- prezentace partnera při zahájení a ukončení projektu
- umístění reklamních bannerů na fotbalových hřištích a dalších prostorách, dle dohody;
- umístění loga a odkazu webových stránek partnera na internetových stránkách projektu, s uvedením, že se jedná o hlavního partnera projektu;
- vložení informačních letáků a dalších materiálů do dárkové tašky určené týmům, dle poskytnutého množství;
- umístění loga partnera na dalších propagačních materiálech, vydaných po uzavření sponzorské smlouvy (smlouvy o reklamě) včetně uvedení, že se jedná o zlatého partnera;
- prezentace partnera v médiích, jakožto zlatého partnera projektu;
- zpracování závěrečné zprávy a předání DVD s fotogalerií a dalšími dokumenty související s projektem.

### **Varianta III. – Partner**

Sponzorské plnění:

- umístění reklamních bannerů na fotbalových hřištích a dalších prostorách, dle dohody;
- umístění loga a odkazu webových stránek partnera na internetových stránkách projektu s uvedením, že se jedná o stříbrného partnera projektu;
- vložení informačních letáků a dalších materiálů do dárkové tašky určené týmům, v omezeném množství;
- umístění loga partnera na dalších propagačních materiálech, vydaných po uzavření sponzorské smlouvy (smlouvy o reklamě) včetně uvedení, že se jedná o stříbrného partnera;
- prezentace partnera v médiích, jakožto partnera projektu;
- zpracování závěrečné zprávy a předání DVD s fotogalerií a dalšími dokumenty související s projektem.
- v této variantě partnerství, se může jednat také o materiální podporu projektu v min. výši 3000 Kč.

#### **Další varianty propagace partnera:**

- Jakákoli drobná částka či materiální dar - umístění reklamních bannerů na fotbalových hřištích a dalších prostorách, dle dohody;
- Ostatní varianty dle dohody.

## 9. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla příprava projektu „Fotbalové prázdniny a jeho rozšíření do dalšího regionu“, fotbalového kempu pro děti ve věku 7-12 let. Na základě znalostí načerpaných během studia, několikaletých trenérských zkušeností a konzultacemi s lidmi pohybujícími se v daném odvětví byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Zároveň byla pozornost věnována charakteristice oboru management, marketing a finanční analýze, konkrétně plánovanému rozpočtu projektu. Kompletní analýza byla rozpracována organizačním týmem pomocí brainstormingu, kde došlo k rozhodnutí, zda se projekt vyplatí realizovat či nikoliv.

Je zřejmé, že v prvních ročnících bude nutné zaměřit pozornost na zvýšení propagace v daném regionu a tím dostat projekt do podvědomí cílové skupiny. Při zvýšení propagace přilákáme i nové potencionální partnery a sponzory projektu. Hlavní aspekty, které je potřeba vzít v úvahu je cena projektu, lokalita, program kempu a samozřejmě zkušenosti trenérů a organizačního týmu. Nutností je neustálé vzdělávání všech zainteresovaných osob a přínos nových prvků v práci s dětmi jak během tréninkových jednotek, tak maximální a kvalitní využití volného času všech účastníků.

Nejdůležitějším prvkem pro rozhodnutí, zdali je projekt vhodné realizovat či nikoliv, je podrobná finanční analýza. Po důkladném sestavení plánovaného rozpočtu projektu bylo usouzeno, že je projekt výhodné realizovat nejen z ekonomického hlediska, ale také z hlediska využití volného času dětí. Projekt máme připraven k realizaci již pro rok 2016. Předpokládaný zisk při naplnění plánované kapacity 40 dětí se pohybuje ve výši 50 tis. Kč (+/- 10 tis. Kč).

## 10. Seznam použité literatury

- [1] BARTOŠOVÁ, Hana, Jan BARTOŠ a Petr PONIKELSKÝ. *Projektový management*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2012. ISBN 978-80-87174-13-5.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 9788073761509.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DOBŘICKÝ, Josef. *Marketing: studijní text pro distanční vzdělávání*. Vyd. 1. Brno: Sting, 2003, 130 s. ISBN 80-86342-40-9.
- [4] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2006. ISBN 0-471-74187-6.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.
- [10] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [11] TÁBORSKÝ, František. *Sportovní hry: sporty známé i neznámé*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 159 s. ISBN 80-247-0875-2.



Odkaz na zdroje na internetu:

[12] IS.MENDELU.CZ, *Životní cyklus výrobku* [online]. 2011. Dostupné také z: [http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=72553;fit\\_window=1](http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=72553;fit_window=1)

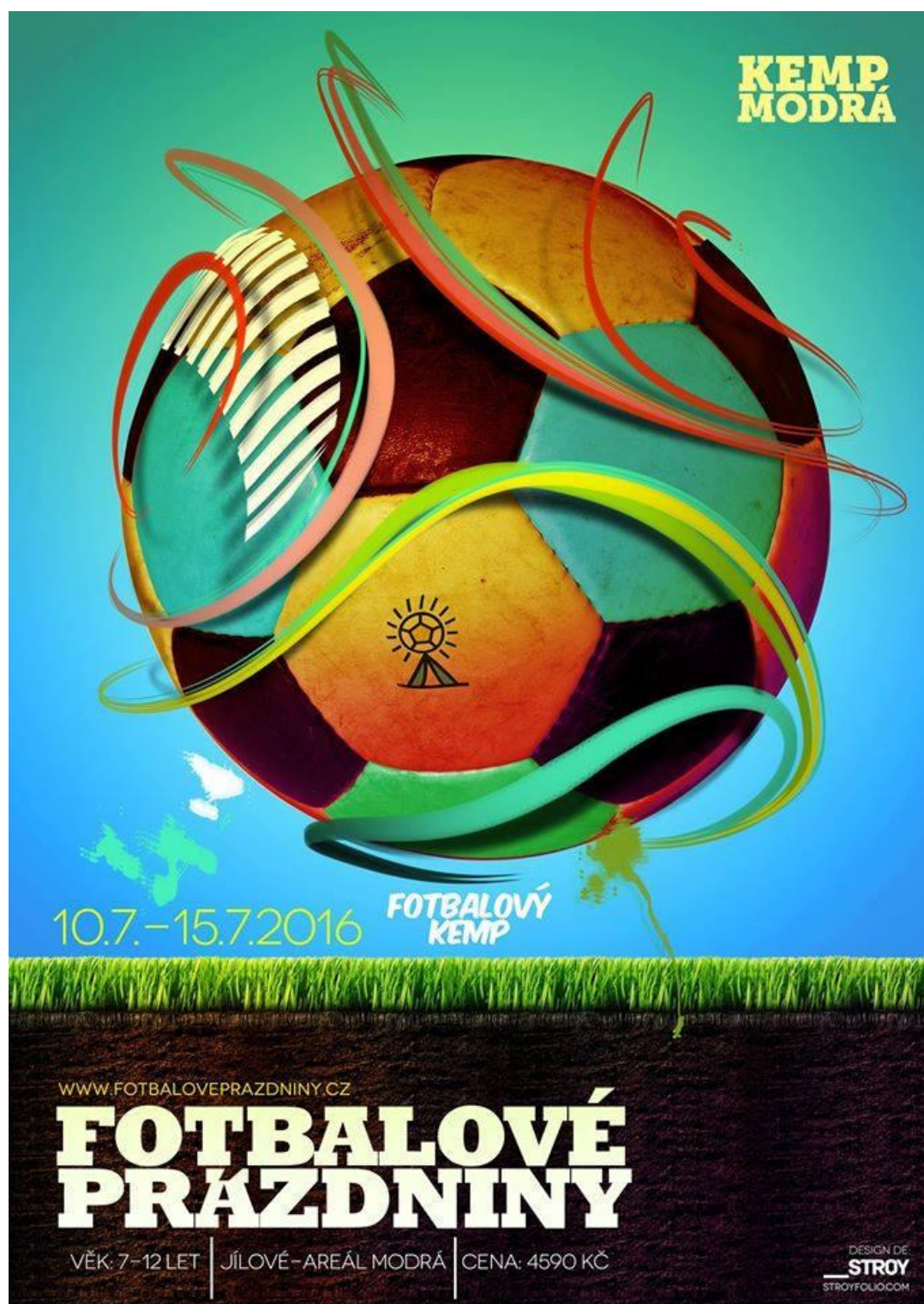
[13] IS.MUNI.CZ, *Sponzoring* [online]. 2007. Dostupné také z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>

[14] MANAGEMENTMANIA.COM, *Brainstorming* [online]. 2013. Dostupné také z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>

# Seznam příloh

<b>Příloha 1 - Plakát FP 2016 - Modrá .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2 - Fotodokumentace FP v Zákupch.....</b>	<b>II</b>

## Příloha 1 - Plakát FP 2016 - Modrá



## Příloha 2 - Fotodokumentace FP v Zákupcech





